

# 中期経営計画の進捗状況

【注】各頁における略称は下記のとおり  
(HC)：博報堂DYホールディングス、(H)：博報堂、(D)：大広、(Y)：読売広告社、  
(MP)：博報堂DYメディアパートナーズ、(HDYD)：博報堂DYデジタル、  
(DACHD)：D.A.コンソーシアムホールディングス、  
(DAC)：デジタル・アドバイジング・コンソーシアム、(P1)：プラットフォーム・ワン

社長の戸田でございます。

それでは、当社グループの中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。

## 中期経営計画（2015年3月期～2019年3月期：5カ年計画）

中期基本戦略	<p>企業のベスト・マーケティング・パートナーとして、世界一級のマーケティングサービス企業集団を目指す。</p> <p>先進的かつ創造的な統合マーケティング・ソリューションの提供を通じて、新たな市場やムーブメントを創造し、社会/生活者に活力を与え続ける存在になる。</p>
成長ドライバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化</li> <li>● アジアを中心とした新興国での体制強化</li> <li>● “専門性”と“先進性”の継続的な取り込み</li> </ul> <p>スピーディかつ着実な成長を支える「積極的な投資戦略」</p>
成長のイメージ	<p>計画期間中の「売上総利益増加額に占める割合」※2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オガニック : M&amp;A = 50 : 50</li> <li>● 国内 : 海外 = 50 : 50</li> </ul> <p>(2019年3月期の売上総利益に占める海外比率を「20%」へ)</p>
新中期経営目標※1 (2019年3月期)	<p>のれん償却前営業利益 : 570億円</p> <p>〈重点指標〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上総利益年平均成長率※2 : +7～10%</li> <li>● のれん償却前ホーディング・マージン : 18～20%</li> <li>● のれん償却前ROE : 10%以上</li> </ul>

※1 当初掲げた経営目標を達成したため、2016年11月に上方修正した計画値  
 ※2 売総増加額に占める割合は計画期間内（5カ年）の増加額、年平均成長率は2016年3月期～2019年3月期間の年平均成長率

2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

1

当社グループは、2019年3月期を最終年度とすご覧の中期経営計画に基づいて、積極的な事業活動を展開しております。

なお、中期経営目標に関しては、ご覧の通り、2016年11月に上方修正しており、この目標の達成へ向けた、2019年3月期上期における各種取り組みの進捗状況について、ご説明させていただきます。

次のページをご覧ください。

株式売却による一時的な押し上げ影響を除いた、実質的な売上総利益の伸びは、中期経営目標見直し後、年率+11.1%。海外比率も21.2%まで拡大。



※実質ベース (一時的な押し上げ影響除き)：メルカリ株式売却の影響を除外した数値

### 売上総利益の増加要因①

基準年：2014年3月期  
※一時的な要素を除いた実質ベース

	オーガニック	M&A
基準年差	+276億円	+275億円
構成比	50%	50%
年平均成長率	+5.6%	-

### 売上総利益の増加要因②

※一時的な要素を除いた実質ベース

	国内	海外
基準年差	+291億円	+259億円
構成比	53%	47%
年平均成長率	+6.1%	+47.9%

売上総利益に占める海外比率：4.9%→21.2%

※オーガニック増分：既存事業会社およびデジタル等新規拠点における中計期間の売総増分の累計  
※M&A増分：中計期間にP/L取り込みを行ったM&A対象会社の売総総額 (M&A後の対象会社の成長分を含む)

2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

2

まずは、売上総利益の状況についてです。

本上期においては、大型の株式売却にともなう一時的な押し上げ影響が発生したため、同影響を除外した実質前年比較にて、説明させていただきます。

本上期は、既存事業会社での着実な伸びに加え、M&Aによる押し上げもあり、実質前年比プラス15.9%と大きく伸長しました。

中期経営目標の見直し後、3年間の平均で見ますと、年率プラス11.1%と二桁以上の強い伸びとなっております。

基準年から5年間の売上総利益のセグメント別増分は、オーガニックとM&A、国内と海外の割合が、それぞれ概ね50対50となっており、掲げていた本中計期間の成長イメージに近い形で当社グループが成長してきたことをご確認頂けるかと思えます。

主戦場である国内でのシェアアップや売総率向上による強い伸びと、戦略事業組織kyuを中心とした海外でのM&Aが全体の伸びを牽引しました。

また、売上総利益に占める海外の比率は、本中計の目標水準を上回る、21.2%まで拡大しております。

## 3つの成長ドライバーを中心とした主な強化施策

- 中期経営計画にて掲げた3つの成長ドライバーを中心に、体制や対応力を強化。

### 主な強化施策

“生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化

アジアにおける体制の強化

“専門性” と “先進性” の継続的な取込み

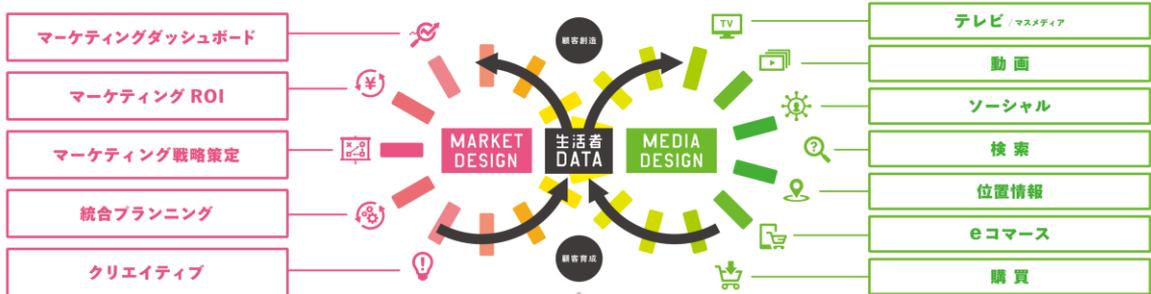
続いて、中期経営計画で掲げた3つの成長ドライバーを中心に、体制や対応力を強化してきた、ご覧の主な施策につき順番にご説明いたします。

次のページをご覧ください。

# “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化

## 生活者データ・ドリブン・マーケティング

### マーケティングソリューション



### データ・システム構築



### 基盤テクノロジー



2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

4

まずは、“生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化についてです。

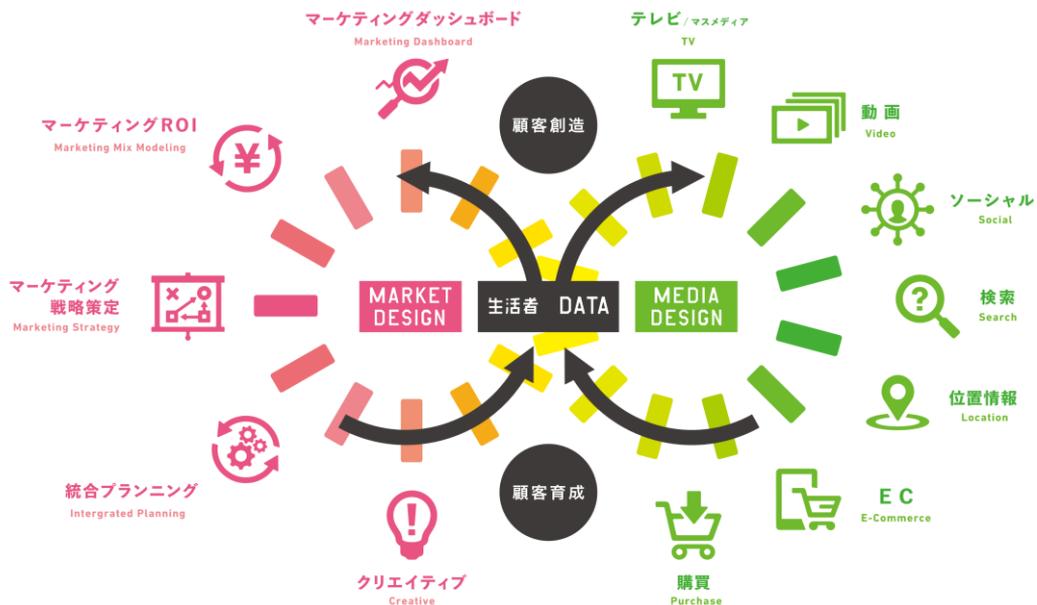
当社グループは、2013年11月に「生活者データ・ドリブン・マーケティング対応力の強化」を掲げて以降、ご覧の構造図の下段にあたる、基盤となるテクノロジーの強化と、中段にある生活者DMPを中心としたデータ・システム基盤を拡充するとともに、それらを活用した様々なマーケティングソリューションを開発してきました。

そして、データマーケティングに特化した豊富な実務経験を有する専門チームが、これまでに200社を超える得意先企業に各種ソリューションを提供し、高い評価をいただけてきましたが、

このたび多様なソリューションの効果が最大限に発揮できる体系として、新たに「生活者データワークス」を開発し、リリースしております。

# “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化

## 生活者 DATA WORKS™



2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

5

生活者データワークスは、戦略を策定する「マーケットデザイン」と、施策を動かしていく「メディアデザイン」という、従来分断されがちであった二つの歯車を「生活者データ」をハブに有機的に統合し、ループのように回していくことで、顧客の創造・獲得から育成までを一気通貫できるソリューション体系です。

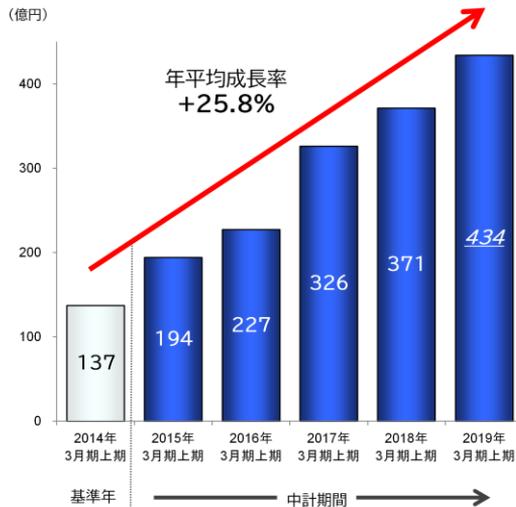
従来のように川上から川下への単純な一方通行ではなく、戦略と施策が密接に連携したマーケティングの実行が可能となります。

今後も、生活者にとってデータが安全に活用されることを大前提とした上で、データ活用により、生活者が本当に思っていること、潜在的に考えていることをとらえ、マーケティングを介して「生活者にとっての新たな価値」を創造していきたいと考えております。

## “生活者データ・ドリブン” マーケティング対応力の強化

- 同領域の取組みとの関係性が深い「インターネットメディア売上高」が、マスメディアとの統合を推進する広告事業会社において、年率+25.8%で成長するなど、効果が顕在化。

### 博報堂/大広/読売広告社3社の インターネットメディア売上高推移



### トピックス

#### <安全なデータ活用基盤の構築>

安全にデータを連携・統合できる基盤の実装

- データ・エクステンジ・プラットフォーム設立準備室の設置 (HC)
- データ連携の安全性を高める「分散型台帳技術」の活用
- NTTデータとの協業を開始 (HC)

#### <テクノロジー強化>

クリエイティブテクノロジーの研究開発組織の始動

- Creative Technology Lab (DACHD)

#### <デジタル広告の環境整備>

ブランドセーフティを担保するデジタル広告配信の取組み強化

- Agency Whitelistの提供開始 (MP, HDYD, DAC, P1)

2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

6

“生活者データ・ドリブン” マーケティングの実践と関係性が深いと思われる、インターネットメディアの売上高についてですが、

マスメディアとの統合を推進する博報堂・大広・読売広告社3社の本中計期間における年平均成長率がプラス25.8%と、市場を上回る高い伸びとなっており、数値面での貢献も着実に顕在化しております。

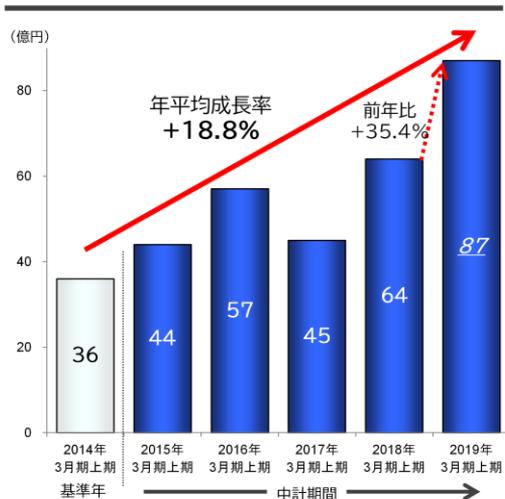
当上期の具体的な施策については、スライドの「トピックス」の項目をご参照ください。

当社グループは、今後も引き続き、本領域における競争優位性の盤石化に努めてまいります。

## アジアにおける体制の強化

- アジアの売上総利益は、M&Aによる押し上げもあり、前年比+35.4%と大幅に伸長。中華圏・アセアン等、全てのエリアで前年を上回り、順調に拡大。
- 統合マーケティング・ソリューション提供体制や、データ利活用の体制を積極的に強化。

### アジアの売上総利益



2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

### トピックス

#### <統合マーケティング・ソリューションの提供体制の強化>

M&Aによる機能拡充 (クリエイティブ / アクティベーション)

- フィリピン：Beginnings Communications (H)  
eNAV Logistics Management Services (H)
- インド：Daiko From Here On Communications (D)

#### <データ利活用の体制強化>

中国でのプラットフォームとの連携強化

- 百度 (バイドゥ) との戦略的パートナーシップ締結 (H)
- ベトナムでのオフショア開発拠点の整備
- DAC Data Science Vietnam (DAC)

#### <アジアにおけるプレゼンス向上>

博報堂マレーシアが、マレーシアKancil Awards 2018にて、Agency of the Yearを受賞 (H)

次に、アジアにおける体制の強化についてです。

アジアの売上総利益は、M&Aによる強い押し上げ効果もあり、前年比プラス35.4%と大幅に伸長しました。

エリア別に見ても、中華圏・アセアン・その他アジア、すべてのエリアで前年を上回りました。

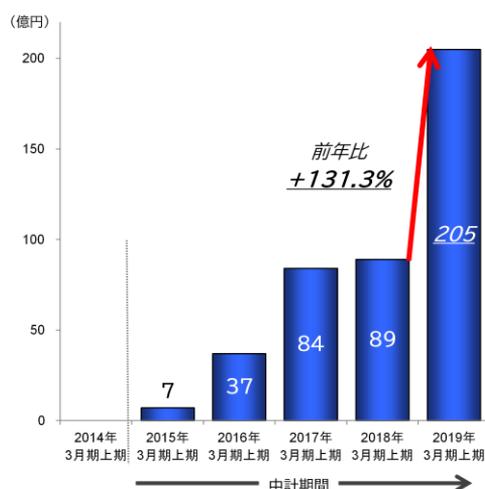
また、本中計期間の5カ年での年平均成長率もプラス18.8%となっており、着実にアジア圏での体制強化が進捗しております。

当上期の具体的な施策については、スライドの「トピックス」の項目をご参照ください。

## “専門性”と“先進性”の継続的な取込み

- kyuの売上総利益は、上期で205億円と、前年の2倍以上の規模まで拡大。
- 2014年5月の設立以来、様々な領域のユニークで先進的な会社をメンバーに加え、9社10ブランドで構成する共同体へ成長。

### kyuの売上総利益の推移



### kyuメンバー



※ Red PeakとInfraredはRed Peak Group内の別ブランド  
 ※ C2 Internationalは持分法適用会社

2018年11月12日

2019年3月期 上期 連結決算概要

8

続いて、「専門性」と「先進性」の継続的な取り込みについてです。

本上期の戦略事業組織kyuの売上総利益は、今期から新たに子会社として損益取込みを開始した企業の寄与もあり、上期で205億円と前年同期の2倍以上の規模まで拡大しました。

のれん償却前オペレーティング・マージンも大幅に改善しており、利益ベースでの貢献も着実に進捗しております。

同領域の推進組織として、2014年5月に新設したkyuは、様々な領域のユニークかつ先進的なメンバーを着実に増やし、多様な性格を持つ9社10ブランドで構成する共同体へと成長しております。

引き続き、「専門性」と「先進性」の継続的な取り込みを、積極的に進めてまいります。

2018年10月末をもって、  
D.A.コンソーシアムホールディングスを完全子会社化

- 意思決定の迅速化、経営の自由度の向上により、グループ経営基盤を強化
- 当社グループ全体最適の視点で、経営資源を機動的に活用

成長するデジタル領域での「確固たる優位性」の獲得

- ① インターネット広告領域における成長の加速
  - ✓ 体制強化/業務改善の推進により、質の高いサービス提供と生産性向上を両立
- ② マスメディアを含むあらゆるメディア領域におけるデジタル対応力の強化
  - ✓ インターネットメディアのみならず、デジタル化が進むあらゆるメディアへの対応力を強化
- ③ データ/テクノロジー領域の強化
  - ✓ データの多様化/多量化が進む中、生活者DMPの更なる強化を推進
  - ✓ マーケティングテクノロジーとアドテクノロジーを掛け合わせ、各種ツールやソリューションの開発を加速

2018年11月12日

2018年3月期 上期 連結決算概要

9

また、現中期経営計画の最終年度を迎え、次の中計期間を見据えた取組みにも着手しております。

本年8月、D.A.コンソーシアムホールディングスに対する株式公開買付けの開始を発表し、10月末日をもって同社を完全子会社化しました。

本件の実行により、グループ経営の意思決定の迅速化と自由度向上を図り、当社グループ全体最適の視点で各種経営資源を機動的に活用できる体制を整備することで、成長するデジタル領域での「確固たる優位性」の獲得を目指します。

そして、当社グループの競争優位性の維持強化と、持続的な成長を実現していきたいと考えております。

## HakuhodoDY holdings

博報堂DYホールディングス

本資料では、株式会社博報堂がユニバーサルデザインの発想に基づき、誤認を防ぐこと、可読性を高めることを目的に、株式会社タイプバンク、慶應義塾大学と共同開発した独自のフォントである「つたわるフォント」を使用しています。



10

以上、当社グループの中期経営計画の進捗状況についてご説明いたしました。最後に私から一言申し添えさせていただきます。

本上期は、売上総利益が前年比プラス15.9%の高い伸びとなり、のれん償却前営業利益も期初に掲げた上期見通しを上回る着地となるなど、中期経営目標の達成の確度が、また一段高まったと感じております。

ただし、下期に向けては、消費増税にともなう駆け込み需要の発生などプラスの材料もありますが、貿易摩擦の影響拡大など、全体としては景気の下ブレリスクが増していると感じています。

また、主戦場である国内広告市場、および競争環境は変化の速度を速めており、先行きの不透明感が高まっている状況です。

本中計期間もあと半年を残すのみとなりましたが、ここで気を緩めることなく、各種戦略施策の総仕上げを行うとともに、次の5年へ向けた新たな戦略の立案と、その布石を打っていきたいと考えております。

なお、次期中期経営計画は、2019年5月に公表を予定しております。

私からは以上です。

どうもありがとうございました。